

Har vi glemt disiplin?

Blir viktigheten av disiplin neglisjert i Hæren i dag?

Kadett Lars Andreas Bjørngaard Waade



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Emne fordypning

Krigsskolen

2015

Antall ord: 8741

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	4
1.1	Bakgrunn	4
1.2	Problemstilling.....	4
1.3	Avgrensninger	5
2	Metode	6
2.1	Valg av metode	6
2.2	Anvendt metode.....	7
2.3	Metode- og kildekritikk	8
3	Litteratur	10
3.1	Disiplin før.....	10
3.1.1	Hva var disiplin?	10
3.1.2	Ledelse og krig før	12
3.1.3	Hensikten med disiplin.....	13
3.1.4	Oppsummering	14
3.2	Disiplin nå.....	16
3.2.1	Hva er disiplin i dag?	16
3.2.2	Krig i dag.....	17
3.2.3	Ledelsesfilosofi i dag	18
3.2.4	Oppsummering	20
4	Drøfting.....	21
4.1	Har disiplin endret seg?	21
4.1.1	Delkonklusjon	22
4.2	Stiller moderne krigføring samme krav til disiplin som før?	22
4.2.1	Delkonklusjon	24
4.3	Blir meningsinnholdet og hensikten bak disiplin dekt opp i dagens ledelsesfilosofi? 24	
4.3.1	Delkonklusjon	26
5	Avslutning.....	27
5.1	Konklusjon.....	27

5.2 Veien videre..... 28

6 Referanseliste:..... 29

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

«Nothing can be more hurtful to the service, than the neglect of discipline; for that discipline, more than numbers, gives one army the superiority over another.» (Washington, 1777)

Dette sitatet fra George Washington er ganske beskrivende for hvordan disiplin har blitt sett på historisk. Disiplin har tradisjonelt sett vært svært sentralt når man snakker om ledelse i militær sammenheng. Utallige ganger har nettopp disiplin blitt trukket frem som en suksessfaktor for vellykkede avdelinger og hærer. I nyere norske doktriner, reglementer og lederskapslitteratur synes begrepet likefullt å ha forsvunnet for alle praktiske formål. Det legges tilsynelatende ikke lenger vekt på disiplin i den norske Hæren på samme måte som det gjorde for bare noen år siden. For meg løfter dette noen interessante spørsmål. Har krigens natur endret seg? Er ikke disiplin lenger like viktig å etterstrebe i moderne krigføring? Eller er disiplin blitt et utdatert begrep som ikke lenger har relevans i norsk ledelsesfilosofi?

Motivasjonen for å skrive en oppgave om temaet disiplin er enkel. Som ung offiser ser jeg på det som meget interessant å belyse dette temaet, og å se nærmere på hvor vidt disiplin burde vært bedre representert i våre styrende dokumenter, både fordi jeg selv skal lede en avdeling i fremtiden og ser på dette som relevant for mitt syn på ledelse, men også fordi jeg tror andre utøvere av profesjonen kan ha nytte av forskningen denne oppgaven fremlegger.

1.2 Problemstilling

Denne oppgaven ønsker å belyse disiplin fra et militært perspektiv, og å drøfte hvorvidt disiplin burde hatt en større plass i norske doktriner, reglement og lederskapslitteratur. Jeg ønsker fortrinnsvis å se på hvilke faktorer som har gjort at disiplin har vært så viktig historisk sett, og se om de samme faktorene fremdeles er like gjeldende. Dette vil jeg gjøre fra et ledelsesperspektiv, men jeg vil også berøre temaet militær historie. Problemstillingen i denne oppgaven er som følger:

Blir viktigheten av disiplin neglisjert i Hæren i dag?

1.3 Avgrensninger

Denne oppgaven har ikke til hensikt å belyse og drøfte alle sider ved disiplin, så jeg vil derfor avgrense meg fra noen områder.

Oppgaven ønsker ikke å finne svar på i hvor stor grad disiplin faktisk er vektlagt blant utøvende ledere rundt omkring i Hæren i dag, og forholder meg derfor kun til styrende militære dokumenter når jeg ser på hvilken plass disiplin har.

På grunn av oppgavens omfang, vil jeg ikke forsøke å finne grunner til hvorfor disiplin ikke lenger blir like mye brukt i moderne litteratur. Jeg vil ikke ta for meg disiplin i et strafferettslig perspektiv, altså det som kan kjennetegnes som disiplinærrett. Jeg vil kun se på disiplin i en militærkulturell ramme, og ikke innen annen utdanning eller samfunnet generelt, selv om oppgaven benytter sivil litteratur for å underbygge en trend i tiden.

Denne oppgaven vil bruke dokumenter som er gjeldende for Forsvaret i sin helhet. Jeg avgrenser meg likevel fra å drøfte hvor vidt disiplin er viktig for de andre forsvarsgrenene, og ser kun på Hæren.

2 Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for hvilken metode jeg har valgt for å svare på problemstillingen som fremmes i denne oppgaven. Innledningsvis vil jeg redegjøre for tilnærming til temaet og valg av metode, og deretter forklare hvordan jeg har brukt metoden. Videre vil jeg se på hvilke utfordringer som ligger i å bruke denne metoden, samt kritikk av de kildene jeg har valgt å bruke.

2.1 Valg av metode

For å kunne belyse og svare på problemstillingen på best mulig måte har denne oppgaven fulgt fasene som er beskrevet av Johannesen, Tufte og Christoffersen som forskningsprosessen. (2010, s 32). Forskningsprosessen er beskrevet som fire faser, herunder (1) forberedelse, (2) datainnsamling, (3) dataanalyse og (4) rapportering. Under den forberedende fasen tar man stilling til hva som er undersøkelsens formål, som bunner ut i en formulering av problemstillingen, som igjen legger grunnlaget for hvordan den videre forskningen skal gjennomføres. I denne oppgavens tilfelle ble det i denne fasen tydelig at for å kunne svare på problemstillingen måtte jeg benytte meg av en kvalitativ tilnærming, med dokumentstudie som metode. En kvalitativ tilnærming ble vurdert som hensiktsmessig, da disiplin ikke nødvendigvis er målbart, men heller vurderes og oppfattes etter skjønn. Ettersom denne oppgaven vil sammenligne historiske oppfattelser av virkeligheten med dagens oppfattelse av virkeligheten, ble det også naturlig å bruke dokumentstudie, da jeg kan analysere dokumenter som kan tidfestes. Når det gjelder disiplin i dag ble ikke intervju ansett som en hensiktsmessig fremgangsmåte, da oppgaven ikke er ute etter å finne svar på hvordan disiplin oppfattes av enkeltindivider i Hæren i dag, men heller hvordan det faktisk fremgår av de styrende dokumentene vi har i dag.

2.2 Anvendt metode

Denne oppgaven skal drøfte hvor vidt viktigheten av disiplin blir neglisjert i Hæren i dag. Den søker dermed å se nærmere på hvordan disiplin ble forstått før og hvorfor det ble sett på som viktig, og se dette i sammenheng med hvordan Hæren er i dag. Oppgaven gjør dette ved å innledningsvis se på *Utdanningsdirektiv 3-1, Veiledning i militært lederskap* for å definere disiplin. Den setter videre dette i en historisk sammenheng ved å bruke en masteroppgave om utviklingen av norsk ledelsesfilosofi som går inn på dette temaet, for å kunne skjønne hvordan forståelsen av krigens natur og ledelse var da boken ble gitt ut. Oppgaven ser videre på andre historiske dokumenter som forklarer hensikten med disiplin, for å senere se dette i sammenheng med dagens utfordringer i militære operasjoner.

Videre tar oppgaven for seg forskjellige syn på disiplin fra nyere tid, henholdsvis fra den britiske hæren, den amerikanske hæren og fra et sivilt ståsted, for å kunne drøfte om disiplinbegrepet har endret mening og om det fortsatt er relevant. Den ser videre på krigens natur slik den ser ut i dag, gjennom en rapport fra Forsvarets Forskningsinstitutt om *Trender i militære operasjoner*, for å senere se dette i sammenheng med krigens krav tidligere, og for å kunne drøfte om disiplin fremdeles er nødvendig for å møte disse kravene. Deretter ser den på Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, og hvilke komponenter som er viktige for å etterleve denne, for å senere kunne se dette i sammenheng med de faktorene som er pekt på som grunner til at disiplin er viktig. Dette gjøres for å kunne drøfte hvor vidt disse faktorene blir dekt opp i dagens ledelsesfilosofi.

Drøftingen i denne oppgaven tar derfor for seg følgende spørsmålene for å svare på problemstillingen:

Har disiplin endret seg?

Stiller moderne krigføring samme krav til disiplin som før?

Blir meningsinnholdet og hensikten bak disiplin dekt opp i dagens ledelsesfilosofi?

2.3 Metode- og kildekritikk

Som det fremgår i Jacobsen sin bok *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, er valget av de kildene man velger å bruke i en dokumentstudie av avgjørende betydning. Dokumentene som brukes vil som regel ikke inneholde primærdata, da informasjonen er hentet inn og bearbeidet av noen andre. Disse vil ha sine egne motiv for å tolke disse dataene, og det vil derfor kunne være en fare for at dataene er misvisende eller til og med irrelevante for min forskning (Jacobsen, 2000, kap. 7.4). Dette vil altså være en fallgrube jeg har vært nødt til å være oppmerksom på i mitt utvalg av kilder til denne oppgaven. Jeg har prøvd å forhindre dette ved å prøve å tolke forfatterens motivasjon til å skrive det gjeldende dokumentet, og ved å vurdere hvor anerkjent forfatteren er i faglige kretser.

Denne oppgaven sammenligner historiske oppfatninger med dagens oppfatning av virkeligheten. Temaet disiplin er noe som har blitt skrevet særdeles mye om i militær litteratur gjennom tiden, og som det fremdeles skrives mye om. Det har derfor vært viktig å finne de riktige dokumentene for min oppgave, som faktisk har en relevans opp mot hverandre.

Jeg har valgt å dele inn mine kilder i fire kategorier: (1) Doktriner, (2) ledeshåndbøker, (3) faglitteratur og (4) rapporter og forskning.

Doktrinene jeg har brukt i denne oppgaven er den tyske hærens *truppenführung* fra 1933, den britiske hærens *Capstone doctrine* fra 2010, og Forsvarets *FFOD* fra 2014. Dette er overordnede dokumenter som skal sette agendaen for hvordan dette landet skal drive krigføring. På den ene siden betyr dette at det som står i disse dokumentene er basert på solid empiri og teoretisk forankring, og at de således er troverdige. På den andre siden er hensikten med disse å favne om ganske mange temaer, og således ikke nødvendigvis gå nærmere inn på mindre temaer. Doktrinens syn på disiplin vil således kunne bli noe overfladisk, og jeg vil kunne feiltolke budskapet.

Ledeshåndbøkene jeg har brukt er den amerikanske hærens *FM 6-22* fra 2006, *Veiledning i militært lederskap* fra 1947, og *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* fra 2012.

Disse bøkene er rettet inn mot det overordnede temaet jeg skriver om, nemlig ledelse, og vil være representative for å beskrive det respektive landets syn på disiplin når de ble skrevet. De er også validert og utgitt av den militære ledelsen i det aktuelle landet, og vil derfor også være troverdige.

Av faglitteratur har jeg brukt *Good to Great* av Jim Collins, *Steel My Soldier's Hearts* av David Hackworth, *The Psychology of Conflict and Combat* av Ben Shalit, *Defeat into Victory* av William Slim og *an Uninformed Debate on Military Culture* av Don Snider. Med unntak av sistnevnte er dette bøker som er gitt ut for å skulle selge, og det vil derfor være en viss fare for at forfatterne setter ting på spissen for å skape interesse. Det er også forfatternes individuelle tolkning av virkeligheten, noe som kan bety at det ikke nødvendigvis er riktig. Jeg har derfor måttet være påpasselig med hvilken litteratur jeg har valgt. Et fellestrekk ved alle er at de er svært anerkjente innen sine felt, det være seg utøvelse av militær ledelse, militær psykologi, eller organisasjonsledelse. Dette øker troverdigheten i det de skriver, og jeg ser det som akseptabelt å bruke det i min forskning.

Av rapporter og forskning har jeg brukt en masteroppgave av Geir Ove Venemyr, en FFI-rapport av Daltveit, Geiner og Ydstebø og en rapport fra Forsvarets Etterretningstjeneste. Fra Venemyrs masteroppgave har jeg kun brukt dokumentering av faktiske hendelser, og ser på dette som en troverdig kilde, da han ikke ville ha hatt noen interesse av å feiltolke denne for å understøtte sin forskning. De to rapportene har til hensikt å belyse et tema, og må gå gjennom sine respektive fagmyndigheter for å bli utgitt. Jeg ser derfor på disse som troverdige kilder.

Enkelte av tekstene i denne oppgaven har vært engelskspråklige. Dette medfører en oversettelse og tolkning siden min oppgave er på norsk, med unntak av enkelte steder hvor jeg har brukt direkte sitater. Språkets betydning kan således ha blitt endret noe i oversettelsen, noe som kan være en svakhet for oppgaven. Jeg har derfor validert min oversettelse med hjelp av medkadetter og ordbøker for å minske denne svakheten.

Oppgaven benytter litteratur fra forskjellige land, henholdsvis USA, Storbritannia, Tyskland i mellomkrigstiden og til dels Israel. Dette kan potensielt være en svakhet, da disse kan ha andre syn på krigføring og ledelse enn det som er relevant i Norge. Jeg har derfor valgt å bruke land som også benytter seg av manøverkrigføring og oppdragstaktikk, for å gjøre dette så aktuelt som mulig.

3 Litteratur

Jeg har valgt en tematisk inndeling av dette litteraturkapittelet, hvor jeg henholdsvis ser på disiplin før og disiplin nå. Grunnen til denne oppdelingen er at jeg ønsker å drøfte hvorvidt det har foregått en endring i forståelsen av begrepet disiplin, og om disiplin er like relevant i dag som det har vært tidligere. Det er vanskelig å sette fingeren på en konkret tidsepoke hvor denne nedgangen i bruken av begrepet disiplin har funnet sted, da det heller vil være snakk om en utvikling over tid. Man kan likevel se det i sammenheng med innføringen av oppdragsbasert ledelse, som blant annet kom som et produkt av at Forsvaret ble kritisert for å være for rigide og ordrebaserte, dette spesielt i kjølvannet av Vassdalulykken i 1986. (Forsvarsstaben, 2012, s 6). Derfor ser jeg på innføringen av oppdragsbasert ledelse fra midten av 1990-tallet (Venemyr, 2005, s 14) som skillet mellom «før» og «nå» videre i oppgaven.

3.1 Disiplin før

Jeg vil nå først finne ut hvordan disiplin ble forstått før, og hva det innebar. Deretter vil jeg se dette i en historisk sammenheng, ved å se på hvordan man så på ledelse og krigens krav før. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg se gjøre rede for noen forskjellige synspunkter rundt hensikten med disiplin i en militær avdeling.

3.1.1 Hva var disiplin?

Først og fremst er det nødvendig å prøve å definere hvordan disiplin ble forstått før. *Norsk etymologisk ordbok* drar frem synonymene lydighet, orden og tukt når den skal beskrive hvor begrepet kommer fra (de Caprona, 2014, s 966). Spesielt ordet tukt tror jeg mange forbinder med disiplin, som er et ord som gir assosiasjoner til straff. Hvis man ser dette i sammenheng med lydighet og orden, får man et inntrykk av at disiplin går ut på at man skal tukte noen til å adlyde ordre. Dette er også inntrykket man får av boken *Instruks for utdannelsen m.v. under infanteriets våbenøvelser* som ble utgitt for Hæren i 1930. Her finner vi at «den militære tjeneste skal være en folkeskole i tukt, orden og høviske seder.» (Kommanderende General, 1930, s 10). Den samme snevre forståelsen av disiplin kan man finne igjen i *Soldatens* bok fra

1911. Her stadfestes det at «Man faar en ordre, og den maa tages som en skjæbne og efterkommes med opbyden av al evne uansett vanskelighet; der maa ikke være plads for nogen kritikk eller spørgeren hvorfor, lydighet maa være ubetinget.» (Forsvarsdepartementet, 1911, s 144). Disiplin innebærer her altså at soldatene skal trenes til å følge ordre uten å tenke seg om eller stille spørsmål.

Hvis vi derimot ser på noe nyere dokumenter får vi et mer nyansert bilde av disiplin.

Utdanningsdirektiv 3-1 (heretter *UD 3-1*) fra 1974 definerer disiplin på følgende måte: «Man kan si at den innordning som faktisk finner sted under de felles regler, normer og krav, er det samme som man forstår med begrepene disiplin og lydighet.» (Hærstaben, 1974, s. 24). *UD 3-1* går videre med å skille mellom to forskjellige former for disiplin:

- en ytre form, hvis kjennetegn er at regler, normer og krav blir etterfulgt raskt og nøyaktig og
- en indre form som dessuten gir seg utslag i at den enkelte mann fortsetter å arbeide mot det felles mål, selv i andre situasjoner og under sterke påkjenninger. (Hærstaben, 1974, s 26).

Disiplin handler altså ikke bare om blind lydighet i frykt for å bli straffet, det innebærer også at hver enkelt soldat skal ha en iboende vilje om å jobbe mot et helhetlig felles mål. Denne indre disiplinen kan karakteriseres som selvdisiplin, og er ifølge *UD 3-1* den form for disiplin som er det høyeste mål innen all ledelse og utdanning (Hærstaben, 1974, s 27).

Dette er en forståelse av begrepet som underbygges av psykolog Ben Shalit som i 1988 gav ut en bok hvor han skriver om det psykologiske aspektet rundt krig og konflikt etter å ha fulgt den Israelske hæren som feltpsykolog. Han deler også disiplin inn i to forskjellige former, nemlig formell disiplin og funksjonell disiplin (Shalit, 1988). Formell disiplin forstår jeg som det samme som den ytre formen som beskrives i *UD 3-1*, altså den type disiplin som er lettest å få øye på og lettest å håndheve, for eksempel i form av at soldater er korrekt antrukket og hilser på sine overordnede. Funksjonell disiplin er den indre formen, som kommer til uttrykk gjennom at soldaten har evne og vilje til å være initiativrik og handlekraftig, selv når han ikke har eksplisitte ordre om hva han skal gjøre. Dette oppnås like fullt, i følge *UD 3-1*, gjennom en innordning av formelle normer, regler og krav, da dette skaper trygghet og et forpliktende grunnlag i avdelingen.

3.1.2 Ledelse og krig før

UD 3-1 stresser viktigheten av at lydighet er en viktig del av det å forme en disiplinert avdeling. «Det er ingen tvil eller uenighet om nødvendigheten av at de militære ordre adlydes ubetinget og øyeblikkelig for at avdelingene skal kunne løse sin oppgave i krig.» (Hærstaben, 1974, s 25). Dette må sees i sammenheng med hvordan man tenkte rundt ledelse i Forsvaret på den tiden boken ble gitt ut. Geir Ove Venemyr skriver i sin masteroppgave *Transformasjonslederen – Forsvarets Lederideal?* om utviklingen innen militært lederskap i Norge etter andre verdenskrig (Venemyr, 2005). Han skisserer to forskjellige militærfaglige skoler, henholdsvis offiserene som ble utdannet i England under krigen, og de som hadde vært en del av hjemmefronten og MILORG. Offiserene utdannet på «Battle School» i England brakte med seg en ledelsesfilosofi basert på distanse til de undergitte og blind etterfølgelse av lederens ordre. Den norske «Hjemmefrontstradisjonen» bygde mer på klasseløshet og nærhet mellom lederen og de undergitte. Med så store kontraster er det åpenbart at man trengte noe som ga en mer enhetlig tilnærming, og Utdanningsdirektiv 3-1 ble løsningen. Det som ble sett på som den dimensjonerende trusselen for Norge på denne tiden var en invasjon fra en større fiende. «Vi må regne med at et eventuelt angrep på Norge vil bli utført av en veldisiplinert fiende som er sterkt mekanisert, har luftoverlegenhet og kan utvikle stor ildkraft.» (Hærstaben, 1974, s 12). Hæren måtte derfor være stor i omfang i erkjennelsen av at fienden ville være større, fleksibel i oppdragsløsning, og effektiv i beslutningstaking. Den daværende Hærstaben gjorde derfor et forsøk på å gi en felles forståelse for hvordan ledelse skulle utøves i forberedelse og møte med en slik fiende, og hvordan lederen skulle forholde seg til sine undergitte. «Veiledningen bygger på det grunnsyn at den vanlige norske soldat både har evner, anlegg og interesser som kan komme Forsvaret til nytte.» (Hærstaben, 1974, s 9). Soldatene anses ikke som en tankeløs masse som trenger å styres på hver minste detalj, men heller som individer som er i stand til å løse oppgaver selvstendig. Dette stiller også krav til hvordan lederen skal opptre. Boka legger vekt på situasjonsbestemt lederskap, hvor det er viktig at «den militære leder må ha de best mulige forutsetninger for å kunne forstå og tolke de individuelle og gruppens forutsetninger.» (Hærstaben, 1974, s 9). Ansvar ligger altså på lederen som skal tilpasse seg sine undergitte for å kunne legge til rette for deres utvikling og potensiale.

3.1.3 Hensikten med disiplin

Men hvorfor blir da disiplin så viktig? UD 3-1 skisserer flere grunner. Den første er at for at en organisasjon skal virke effektivt, er den avhengig av at alle innordner seg under de gjeldende lover, regler og krav som gjelder. Dette er nødvendig for at den enkeltes innsats skal bidra best mulig til målets oppnåelse. (Hærstaben, 1974). Dersom reglene som er satt er hensiktsmessige, vil disiplin i avdelingen til å følge dette være en forutsetning for samarbeid og effektiv felles løsning av oppgaver.

Den andre er at de krav og påkjenninger den enkelte blir utsatt for i en krigssituasjon er av en slik karakter at de de ordrer som gis, må adlydes fullt ut og med en gang, uten rom for tolkning eller nøling i utførelsen. Tidligere i boken er det definert hva disse påkjenningene innebærer: *Fare* er hele tiden til stede under striden, og skaper angst og frykt hos soldatene. *De fysiske anstrengelse og lidelser* resulterer i tretthet og utmattelse hos soldatene.

Tilfeldighetene, altså de mange irrasjonelle faktorene som spiller inn og det at det er umulig å forutse hva som skjer, kan føre til forvirring hos soldatene. *Uvitenhet*, på grunn av dårlig eller lite informasjon, fører til at det handles og opptres i en tåke av usikkerhet. (Hærstaben, 1974, s 13). Dette skal altså motvirkes gjennom å ha en fast disiplin og soldatenes ubetingede lydighet til sine overordnede.

Den siste grunnen til at disiplin er viktig er at «(...)den i seg selv kan tilfredsstillende behov hos den enkelte og føre til økt trivsel.» (Hærstaben, 1974, s 26). UD 3-1 hevder at system og orden er et menneskelig behov, og ved at hver enkelt kjenner sin plass og oppgave bidrar det til økt trivsel og godt arbeidsklima. Ved mangel på disiplin, vet ikke soldatene tydelig hva som er rett og galt eller hva man skal gjøre og ikke gjøre, noe som fører til nervøsitet, opphisselse, irritasjon og mangel på likevekt. Dette ødelegger samholdet i gruppen, og gjør den til et lett bytte for tilfeldige påvirkninger.

Dette er altså hva UD 3-1 mener er hensikten med å ha fokus på disiplin i militære avdelinger.

Det kan også være interessant å se hva andre har sagt om viktigheten av disiplin. Den tyske hærdoctrinen *Truppenführung* fra 1933 ser disiplin i sammenheng med tillit og samhold.

«Units that are only superficially held together, not bonded by long training and discipline, easily fail in moments of grave danger and under the pressure of unexpected events.»

(Condell & Zabecki, 2001, s 19). Disiplin kommer som en konsekvens av gjensidig tillit mellom lederen og de undergitte, og er en forutsetning for en sammensveiset og robust militær avdeling. Enhver offiser skal gjøre alt i sin makt for å slå ned på et sammenbrudd i

disiplinen, da vedlikeholdelse av den er i alles beste interesse.

Oberst David H. Hackworth, som under Vietnamkrigen ble sett på som en av U.S. Army's fremste offiserer, skrev i 2002 boken *Steel My Soldiers' Hearts* hvor han beskriver hvordan han tok over en av de dårligste bataljonene i Vietnamkampanjen, men ekstremt lav moral og høyeste tapstallene i hæren, og gjorde den om til en robust og stridsdyktig bataljon som ble kjent som *Hardcore Battallion*. Han skriver: «Of all the many traits needed to survive and win on the battlefield, discipline is number one.» (Hackworth, 2002, s 56). Han begrunner det med at soldatene etter hvert ble trygge på at sine medsoldater ville trosse fare og utmattelse for å løse de oppdragene de visste de måtte gjøre, og ble derfor også selv mer hardføre. I følge Hackworth fant de trygghet i å drille inn og gjøre tingene de hadde lært riktig, det være seg stridsteknikk eller vaktposttjeneste, og dette gjorde at de ble mer effektive både på slagmarken og i vanlig drift.

En siste offisers erfaringer jeg vil ta med er den britiske feltmarskalken William Slind, som skriver om sine erfaringer fra Storbritannias kampanje i Burma under andre verdenskrig i en selvbiografi gitt ut i 1956 ved navn *Defeat into Victory*. De opererte ofte med mindre patruljer ute i jungelen, men opplevde problemer med at patruljeførere leverte falske rapporter om å ha vært i kontakt med fienden når de egentlig hadde gjemt seg i jungelen av frykt. I følge Slind kunne bare disiplin stoppe denne type oppførsel. Den type disiplin en mann holder seg til fordi han nekter å svike sine kamerater. (Slind, 1956). I følge Slind var disiplin så viktig fordi det gav soldatene forpliktelse og eierskap til oppgaven. De gjorde det de visste måtte gjøres, fordi de visste at deres medsoldater gjorde det samme for dem.

3.1.4 Oppsummering

UD 3-1 nyanserer den gammeldagse forståelsen av disiplin og definerer det som en felles innordning under lover og regler, men også som en indre og ytre form hvor den indre formen handler om en pliktfølelse til oppdraget. Den ypperste form for disiplin er i følge UD 3-1 selvdisciplin, og det er dette ledere må strebe etter å innarbeide hos sine undergitte.

UD 3-1 ble skrevet for å gi ledere i Hæren et felles syn på ledelse, hvor fokuset er at lederen skal tilpasse seg sine undergitte og situasjonen. Disiplinens rolle og hensikt i dette er å sørge for effektivitet blant soldatene, å sette de i stand til å møte krigens krav og påkjenninger, samt å øke samhold og trygghet i avdelingen.

Truppenführung ser på disiplin som avgjørende i en hær og trekker også frem samhold og tillit som en viktig effekt, da en avdeling som ikke er smidd sammen av lang trening og disiplin vil feile i møte med krigens natur.

Oberst Hackworth pekte på disiplin som den viktigste egenskapen i en militær avdeling, blant annet fordi det gir soldatene mot og hardførhet, og gjør dem mer effektive i løsningen av oppgaver.

Feltmarskalk Slind mente disiplin var avgjørende for å seire, fordi det gir soldater et eieforhold til oppdraget sitt, og fremmer samhold og tillit i avdelingen.

3.2 *Disiplin nå*

Jeg vil nå se på hvordan disiplin forstås i dag, med utgangspunkt i militær litteratur fra andre land samt sivil litteratur. Deretter vil jeg se på krigens krav i dag, for å skape grunnlag for å drøfte dette opp mot hvordan man så på dette tidligere. Til slutt vil jeg se på ledelsesfilosofien i Hæren i dag.

3.2.1 Hva er disiplin i dag?

Et av mine utgangspunkt for å skrive denne oppgaven var at det ikke finnes noen nyere definisjon på hva disiplin betyr eller innebærer i norske militære verk. Derfor vil jeg se på hvordan andre land beskriver det.

Den britiske hærens *British Army's Capstone Doctrine* fra 2010 ser på disiplin som avgjørende for å være effektive i operasjoner. «Commanders should be confident that their orders will be carried out and each soldier must have confidence that his comrades will not let him down.» (Ministry of defense, 2010, s 2-20). Den sier videre at disiplin er limet som holder soldater sammen, som den fremste motgift mot stress og frykt i kamp. Uten å komme med en klar definisjon, kommer det frem at god disiplin går ut på at driller og ordre blir fulgt, men med oppfinnsomhet, snarrådighet og innenfor etiske rammer. Også her blir selvdisciplin pekt på som målet, altså en iboende vilje i soldatene fremfor en pålagt tvang. Dette skal like fullt understøttes av et fast, styrende lederskap når nødvendig og disiplinære tiltak hvis det trengs.

FM 6-22, en håndbok i ledelse for den amerikanske hæren fra 2002, tar også for seg hva disiplin innebærer for lederen. I følge denne boken handler det om å hele tiden, også i fredstid, håndheve de standarder som er satt, da dette vil gi en disiplin som gir utslag i kritiske situasjoner. «True discipline demands habitual and reasoned obedience, an obedience that preserves initiative and works, even when the leader is not around or when chaos and uncertainty abound.» (Headquarters Department of the Army, 2006, s 7-10). Ved å sette strenge krav og følge opp disse vil soldatene etter hvert finne trygghet i det velkjente, og det vil bygge både selvtillit og tillit innad i avdelingen. Dette underbygges av Dr Don M. Snider, som frem til 2008 var professor ved den amerikanske krigsskolen West Point. Han sier i en artikkel fra 1999 at militær kultur består av fire grunnleggende elementer, og det første av disse er disiplin. Han definerer det som ordnet adferd blant militært personell, både i kamp og garnison, ofte fastsatt av deres kommanderende offiserer. Snider mener at hensikten med

disiplin er å redusere usikkerhet i strid ved å gi soldatene et repertoar av innøvde handlinger de kan bruke på eget initiativ. (Snider, 1999, s 4).

Den sivile forfatteren Jim Collins har gjennomført et forskningsprosjekt for å finne ut hvorfor noen selskaper og organisasjoner gjorde det fremragende på sine felt, og om det var noen fellestrekk mellom disse. Grunnen til at det er interessant å ta med Collins i min oppgave, er at han peker på disiplin som et av disse fellestrekkene. Han skiller i midlertid mellom det han kaller en disiplin kultur og en tyrann som disiplinierer. Disiplin kultur handler om å sette strenge rammer for sine undergitte, men gi de spillerom innenfor disse rammene. Hvis man oppretter et sett med regler, og gjør de undergitte disiplinerte i form av lojalitet til disse reglene, vil effektiviteten øke og de vil få en følelse av frihet og ansvar innenfor systemets rammer. (Collins, 2001, kap. 6).

3.2.2 Krig i dag

Under redegjøringen for disiplin i et historisk perspektiv brukte jeg kilder fra mellomkrigstiden, andre verdenskrig, Vietnamkrigen, samt UD 3-1 som ble skrevet i en tid hvor en invasjon fra en størrelsesmessig overlegen fiende var den dimensjonerende trusselen for Norge. En fellesnevner for disse, er at alle gir en forståelse av at striden vil kunne utkjempe på relativt korte avstander og seier stiller store krav til størrelse på de militære styrkene og fysisk og psykisk robusthet. Er dette fremdeles tilfellet i moderne krigføring? En rapport fra Forsvarets forskningsinstitutt av Daltveit, Geiner og Ydstebø (2010) tar for seg dette temaet, og ser på trender i militære operasjoner i nyere tid. «Alle som har fulgt utviklingen av vestlige styrker de siste tiårene har vært vitner til en stadig reduksjon i deres størrelse og en tydelig satsing på omfattende teknologiske løsninger.» (Daltveit et al., 2010, s 3). Det har gått fra at evnen til å ta og holde terreng er avgjørende til avstandsbekjempelse. Rapporten går likevel videre med å hevde at denne pendelen har snudd, og peker blant annet på operasjonene i Irak og Afghanistan. Moderne kriger begynner igjen å karakteriseres ved at «støvler på bakken» og fleksible og godt trente avdelinger og soldater er viktigere enn å ha siste utgave av teknologien. «Norge må oppnå tilstrekkelig volum på godt trente hæravdelinger med robust evne til taktisk samvirke som kan være relevante både hjemme og ute.» (Daltveit et al., 2010, s 24). Russlands seneste utenrikspolitiske opptreden, med annekteringen av Krim som et klart eksempel, setter et enda sterkere lys på denne rapportens

argument. Uten at dette nødvendigvis er en akutt trussel for Norge i dag, peker Sjef for Etterretningstjenesten Kjell Grandhagen i *Fokus 2015*, E-tjenestens årlige ugraderte trusselvurdering, på nettopp usikkerheten for hvordan Russland utvikler seg er det som vil ha størst betydning for Norge på lang sikt. (Etterretningstjenesten, 2015).

3.2.3 Ledelsesfilosofi i dag

Mye er forandret i synet på ledelse siden utgivelsen av UD 3-1 i 1974. Jeg vil nå gjøre rede for forsvarrets ledelsesfilosofi i dag, og hva som er viktig for at denne skal fungere. Dette vil jeg gjøre gjennom *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* (heretter *FGL*) fra 2012 og *Forsvarets fellesoperative doktrine* (heretter *FFOD*) fra 2014.

Forsvarets ledelsesfilosofi i dag er oppdragsbasert ledelse. Dette er en desentralisert ledelsesfilosofi, som tar som utgangspunkt at den med best situasjonsforståelse skal handle selvstendig, men i tråd med sjefens intensjon. «Vellykket utførelse av oppdragsbasert ledelse kommer som et resultat av at underordnede ledere i alle ledd tar målrettet initiativ basert på sjefens intensjon.» (Forsvarsstaben, 2012, s 7). Det er også mulig å bruke detaljerte ordre og styring i oppdragsbasert ledelse dersom dette er nødvendig, men hvis mulig skal man unngå dette da det er tempodrepende, tillitsødeleggende og hemmende for viljen til å ta ansvar og initiativ. Lydighet i oppdragsbasert ledelse er knyttet til sjefens intensjon og forståelsen av denne. Dersom en undergitt ser det hensiktsmessig å gjøre noe annet enn den konkrete ordren som ble gitt fordi det tjener intensjonen bedre, er dette oppfordret. I denne sammenheng blir begrepet disiplinert initiativ brukt i *FGL*, som for øvrig er en av svært få ganger dette blir nevnt, som referer til handlefrihet innen gitte rammer. Jeg vil nå gjøre rede for noen av suksessfaktorene i oppdragsbasert ledelse, som nevnt i *FGL*.

Samhold er trukket frem som en kritisk faktor for å løse oppdrag, da dette er limet i en avdeling. Samhold går ut på at «(...)teamets og ikke individets prestasjoner står i fokus(...)» (Forsvarsstaben, 2012, s 8), og gir blant annet gjensidig tiltrekning, bedre koordinering, felles målrettethet og sosial identitet og sosial støtte. Samhold innebærer å gjøre det medsoldatene forventer av deg.

Tillit er grunnpilaren i oppdragsbasert ledelse, fordi overordnet må ha tillit til at de undergitte handler i henhold til den intensjonen som er gitt, og de undergitte må ha tillit til at ledelsen er kompetent og har omsorg for dem, samt at de får lov til å prøve og feile. Tillit bygges

gjennom egenskaper som ærlighet, åpenhet, lojalitet og kompetanse.

Forpliktelse handler om det å ha et eierskap til en oppgave eller et oppdrag. «Pliktfølelsen bidrar til at vi kan stå i oppdraget i møte med egen og andres tvil og angst.» (Forsvarsstaben, 2012, s 9). Det vokser frem av å føle en tilhørighet til og avhengighet av avdelingen man er en del av. Alle ledere har et ansvar i å styrke sine undergittes pliktfølelse til den avdelingen de tilhører.

Faglig dyktighet er eksempelvis gode militære ferdigheter, godt skjønn, god situasjonsforståelse og fysisk og psykisk styrke. Lederens faglige dyktighet er avgjørende for hans troverdighet i avdelingen og hans undergittes tillit. Dette er likevel også en kollektiv kapasitet, fordi lederen skal skape en kultur som er positiv til ferdighetstrening, drill og overlæring. Ved drill og overlæring skapes overskudd til å motstå stress og utmattelse i ekstreme situasjoner, fordi man kan falle tilbake på automatiserte handlingsmønstre. Det er likevel farlig å ha et for stort fokus på dette, da det kan hemme improvisasjon og tilpasning i møte med friksjon, kompleksitet og uforutsigbarhet.

FFOD fra 2014 støtter i hovedsak opp under dette i sin beskrivelse av ledelse av militære operasjoner, men legger til et nytt begrep som er interessant å ta med, nemlig *følgerskap*. «Den militære kommandostruktur er avhengig av at egenskaper som lojalitet og lydighet holdes i hevd gjennom praktisk handling.» (Forsvarsstaben, 2014, s 165). Følgerskap innebærer at de undergitte har selvstendighet, faglig dyktighet og gjennomføringsevne til å løse et oppdrag, men også lojalitet til å holde seg innenfor de rammer som er gitt av overordnet. Det er ikke en servil underordning under formell autoritet, men en etterlevelse av oppdragets hensikt og sjefens intensjon.

3.2.4 Oppsummering

Disiplin i dag kan forstås på litt forskjellige måter. Den britiske hæren karakteriserer det som at regler og ordre blir fulgt, men med oppfinnsomhet og snarrådighet innenfor etiske rammer. Målet er en iboende vilje til å løse oppdrag, styrt av fast ledelse når nødvendig. Den amerikanske hæren ser på disiplin som å sette strenger krav og følge opp disse i fredstid, slik at soldatene finner trygghet i det velkjente i stridens kaos. Det handler om å sette faste rammer, og gi frihet innenfor disse.

Trender i militære operasjoner i dag peker mot at vi er på vei tilbake til at krig preges av personellkrevende strid hvor avstanden til fienden er kort og fleksible, robuste styrker blir viktig.

Oppdragsbasert ledelse er en desentralisert ledelsesfilosofi, basert på frihet i rammen av sjefens intensjon. Viktige begrep i utførelsen av oppdragsbasert ledelse er blant annet samhold, tillit, forpliktelse, faglig dyktighet og følgerskap.

4 Drøfting

I dette kapitlet vil jeg drøfte den teorien jeg har gjort rede for i foregående kapittel. Jeg vil først se på hvorvidt disiplin har endret seg, ved å se eldre definisjoner og synspunkter opp mot nyere. Deretter vil jeg se grunner til at disiplin var viktig før opp mot det vi står ovenfor i moderne krigføring i dag. Avslutningsvis vil jeg se disiplin i sammenheng med dagens ledelsesfilosofi, for å se om meningsinnholdet og hensikten blir dekt opp eller om det burde hatt et større fokus.

4.1 *Har disiplin endret seg?*

En klassisk forståelse av disiplin er at det handler om å innarbeide en streng lydighet gjennom tukt og straff. I kapittel 3 ser vi likevel at dette synet endret seg i Norge i løpet av 1900-tallet i takt med synet på soldatene. Fremfor å se på soldatene som en homogen masse ble de etter hvert oppfattet som individuelle, tenkende mennesker med kvaliteter som kunne komme Forsvaret til gode. Slik jeg tolker det gikk disiplin fra å være en påtvunget innordning under regler og krav som mål i seg selv, til snarere å bli et middel for å kunne oppnå selvdisciplin, altså en vilje i soldatene til å arbeide mot et felles mål. Dette skulle like fullt oppnås gjennom strenge krav, med fokus på drill og ordentlig oppførsel, og det som kan kjennetegnes som ytre disiplin.

Ved å se på definisjoner fra nyere tid, har jeg funnet at meningsinnholdet varierer noe. Det er likevel noen fellestrekk mellom den britiske, amerikanske og sivile måten å se på disiplin som kan være interessante å se nærmere på. Det kommer frem at strenge rammer må ligge til grunn. De to militære definisjonene begrunner dette i at ved å sette krav og ha fokus på drill og styring i fredstid, vil soldatene finne trygghet i det velkjente i møte med stridsfeltets kaos og usikkerhet, og dette vil også legge grunnlaget for improvisasjon og nytenkning. Det må likevel være rom for at lederen går inn og styrer når dette er hensiktsmessig. Den sivile tolkningen ser naturligvis disiplin i en annen kontekst, men budskapet er det samme slik jeg ser det. Gi de undergitte faste rammer de må holde seg innenfor, og de vil kunne blomstre innenfor disse.

Ved å se definisjonene fra disse to forskjellige tidsperiodene opp mot hverandre, ser vi at forståelsen av disiplin som kommer frem av UD 3-1 og måten det sees på i dag bygger på

mye av det samme. Streng innordning og disiplin er avgjørende for å kunne oppnå det som kan kalles selvdisciplin hos de undergitte, altså en lojalitet til satte regler og oppgaven som skal utføres med forholdsvis fritt rom for nytenkning og initiativ hos den enkelte innenfor dette. Selv om selvdisciplin er høyst oppfordret, skal det likevel være rom for lederen til å gå inn og styre de undergitte i situasjoner hvor dette er nødvendig.

4.1.1 Delkonklusjon

Gjennom en drøfting av synet på disiplin før og nå har jeg kommet frem til at forståelsen av begrepet synes å bygge på mye av det samme i dag som det gjorde i Forsvaret på 1970-tallet. Disiplin blir i dag ikke kun ansett som et mål i seg selv, men heller som et middel for å bygge opp under andre kvaliteter som kan karakteriseres som indre disiplin eller selvdisciplin.

4.2 Stiller moderne krigføring samme krav til disiplin som før?

Jeg har tidligere i oppgaven nevnt at et fellestrekk med litteraturen jeg har brukt fra mellomkrigstiden, andre verdenskrig, Vietnamkrigen og den kalde krigen i Norge er at synet på krig karakteriseres av korte avstander til fienden, store militære styrker og stridsfeltets usikkerhet og kaos. Man kan si at kvaliteten på avdelingene og soldatene var viktigere enn teknologien. *Trender i militære operasjoner* beskriver at til tross for at krigføring syntes å bevege seg bort fra denne karakteristikken på 80- og 90-tallet, synes pendelen nå å ha snudd. Stabiliseringsoperasjonene i Irak og Afghanistan på 2000-tallet viser at «støvler på bakken» igjen har blitt viktig, og selv om teknologi også spiller en stor rolle er ikke dette nødvendigvis et mål i seg selv. Jeg vil nå se på det UD 3-1 drar frem som faktorer ved krigens krav som gjør at disiplin blir viktig, for å drøfte hvor vidt disse er relevante i dag.

Fare er en faktor som blir trukket frem, som påvirker soldatene i form av angst og frykt. Faren er forbundet med fiendens ildkraft og at man er fysisk utsatt for denne, og er en åpenbar del av krigens natur. I en krigssituasjon hvor vi benytter oss av avstandsbekjempelse som tapspåfører i form av droner eller fly, eksempelvis slik Norge gjorde i borgerkrigen i Libya i 2011, vil ikke denne faren være like relevant da man ikke er direkte utsatt for fiendens ildkraft i stor grad. Ser vi derimot på eksemplene Irak og Afghanistan vil faremomentet for våre soldater igjen bli høyst relevant. Hvis vi samtidig tar en fremtidig trussel fra vår nabo i øst

alvorlig, vil trolig en slik konfrontasjon medføre stor fare for egne styrker da de vil kunne komme i direkte kontakt med fienden. Jeg ser derfor på faktoren fare som like relevant i dag.

De fysiske krav og anstrengelser kommer som følge av harde lende- og klimaforhold samt fiendens våpenvirkning, og resulterer i tretthet og utmattelse blant soldatene. Jeg konstaterte i forrige avsnitt at fiendens våpenvirkning fremdeles vil påvirke våre styrker. Når det gjelder lende- og klimaforhold, kan vi igjen se på en mulig fremtidig konflikt med Russland. En slik konflikt vil trolig utkjempes i de nordlige delene av landet, som de fleste som har vært i Hæren vet kan by på utfordringer. Lendet er preget av store avstander og høye fjell, og klimaet spesielt om vinteren stiller ekstreme krav til soldatene for å kunne fungere. Jeg ser derfor på faktoren fysiske krav og anstrengelser som like relevant i dag.

Tilfeldighetene kommer som følge av at det er umulig å forutsi handlinger og utfall med noen sikkerhet, og fører til forvirring blant soldatene. Med dagens teknologi er dette i midlertid mulig å motvirke til en viss grad. Ved bruk av overvåkning med droner og kapasitetene som ligger i elektronisk krigføring får man en bedre oversikt over fienden, og det er enklere å kartlegge hans operasjonsmønster. Dette er likevel kapasiteter som per dags dato ikke er omfattende nok til å kunne komme alle våre styrker til gode. Det vil i direkte kontakt med fienden også fremdeles være såpass mange irrasjonelle faktorer som virker inn på grunn av stridens egenart, at forvirring vil oppstå. Jeg ser derfor på faktoren tilfeldigheter som tilnærmet like relevant i dag.

Uvitenhet kommer som følge av at informasjonsgrunnlaget soldatene sitter på er enten lite eller feilaktig. Dette fører til at det opptres og handles i en tåke av usikkerhet. Her vil også moderne teknologi kunne spille en rolle. Dagens etterretningskapasiteter gjør det mulig å fremskaffe informasjon på et sikrere grunnlag enn det som var mulig i tiden da UD 3-1 ble skrevet. Ved hjelp av bedre samband og kapasiteten som ligger i moderne *Battle Management System* (BMS), vil også distribusjonen av denne informasjonen være mer effektiv. Man må likevel ta høyde for at moderne etterretning åpenbart ikke kan fremskaffe alt av nødvendig informasjon og spre dette til hver enkelt mann. Usikkerhet vil fremdeles være en del av soldatens virkelighet i en stridssituasjon. Derfor ser jeg også på usikkerhet som en faktor som er tilnærmet like relevant i dag.

UD 3-1 hevder at et styrende lederskap er nødvendig i møte med disse påkjenningene. Selv om det kommer frem i både *FGL* og *FFOD* at dette er mulig å gjøre dersom det er nødvendig, er en slik tilnærming grunnleggende motstridende med den desentraliserte tankegangen i

oppdragsbasert ledelse. Jeg tror heller ikke at påstanden nødvendigvis er riktig i de fleste tilfeller. Hvis vi derimot ser på noen av effektene som det blir beskrevet at disiplin gir, ser vi at disse vil kunne møte de samme kravene. Både det britiske og det amerikanske synet på disiplin i nyere tid hevder at ved å sette strenge krav og rammer i fredstid, vil dette gi soldatene en følelse av orden og trygghet i det velkjente i form av driller og bevegelsesmønstre i møte med kaos og usikkerhet. Forpliktelse, samhold og tillit, som kommer som produkter av disiplin, vil gi vilje og overskudd til å tenke klart og ta initiativ til tross for tretthet og utmattelse.

4.2.1 Delkonklusjon

Ved å se på ulike faktorer av krigens krav som *UD 3-1* definerer som det som særlig utgjør påkjenningene for en soldat i sammenheng med militære operasjoner og trusselvurderingen i dag, kan man si at krigens natur fremdeles stiller de samme kravene som den gjorde før. Det er likevel ikke disiplin i form av ubetinget lydighet som er best egnet for å møte disse påkjenningene i dag, men heller effektene en avdeling får av disiplin. Det som da blir interessant å se på er om dagens ledelsesfilosofi tar høyde for dette.

4.3 *Blir meningsinnholdet og hensikten bak disiplin dekt opp i dagens ledelsesfilosofi?*

Denne oppgaven har tidligere konkludert med at meningsinnholdet i disiplin ligner mye på den forståelsen man hadde før. Den har også gjort rede for hva som var hensikten med disiplin i en militær avdeling. Denne drøftingen vil nå ta for seg dagens ledelsesfilosofi i lys av dette, ved å se på hvilke faktorer som er avgjørende i oppdragsbasert ledelse opp mot de forskjellige hensiktene med disiplin.

Det første jeg har valgt å se på er et argument som går igjen i flere av tekstene jeg har brukt, herunder spesielt i *UD 3-1*, nemlig at effektivitet og hurtighet kun kan komme gjennom en streng disiplin i form av ubetinget og nøyaktig lydighet ovenfor ordre som blir gitt. Det menes her at en styrende ledelse er det som skaper mest tempo i en stridssituasjon. Dette går på direkte akkord med tanken om desentralisering, og også forståelsen av disiplin som den

kommer frem av nyere dokumenter, selv om det også her sies at styrende ledelse skal brukes dersom det er nødvendig. Effektivitet skal heller oppnås gjennom at undergitte får frihet innen faste rammer, eller disiplinert initiativ som det heter i *FGL*. Dette kommer like fullt i følge blant annet den britiske *Capstone Doctrine* som en følge av en fast disiplin i fredstid. Altså kan man si at disiplin ikke skaper tempo i seg selv, men heller legger grunnlaget for tempo i avdelingen.

En viktig forutsetning for oppdragsbasert ledelse, er samhold i avdelingen. Det er limet som holder den sammen. Dette innebærer at hver enkelt jobber for helheten, og ikke for seg selv. Samhold bidrar til at soldatene gjør det som lagkameratene forventer av dem. Dette er et begrep som går igjen ofte når andre dokumenter jeg tidligere har gjort rede for beskriver disiplin. Forskjellen er i midlertid at det da snakkes om samhold som en effekt av god disiplin. Gjennom oppfølging av krav og regler får soldatene en følelse av konformitet og orden, noe som bidrar til bedre samhold. *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret* på sin side sier ikke hvordan samhold skal oppnås. Således kan vi si at disiplin er viktig i oppdragsbasert ledelse, fordi det skaper samhold, som er en avgjørende faktor i denne ledelsesfilosofien.

Tillit blir pekt på som kritisk for å kunne lede basert på intensjon og hensikt, og det snakkes da om både sjefens tillit til de undergitte men også motsatt vei. Det bidrar til at undergitte får spillerom til å ta initiativ og utnytte sin kompetanse, samtidig som det også gir rom for å prøve og feile. Blant annet *Truppenführung* ser tillit i sammenheng med disiplin, men da som en konsekvens av at man vet at undergitte og medsoldater er lojale mot oppdraget og avdelingen. En slik lojalitet kommer, som blant andre Collins og *UD 3-1* også peker på, gjennom en indre disiplin. *FGL* sier også at tillit bygges gjennom lojalitet, men peker også på egenskaper som ærlighet, åpenhet og kompetanse. Altså er ikke disiplin i seg selv nok til å skape tillit i en avdeling slik *FGL* definerer tillit, men det kan skape en trygghet for lederen i det at han vet at soldatene vil handle i hans ånd, og likedan for soldatene som blir trygge på at medsoldater jobber for felleskapet.

Av forrige avsnitt kan vi se at tillit henger sammen med forpliktelse, i det at man forventer at andre har samme forhold til forpliktelse som en selv. Dette er også synet som kommer frem i *FGLs* forklaring av oppdragsbasert ledelse. Den ser likevel ikke pliktfølelse som en effekt av disiplin, men heller at den vokser frem gjennom en følt tilhørighet til og avhengighet av den avdelingen man tilhører, hvor for eksempel Hackworth sier at det kommer av en indre disiplin. Slik jeg ser det er likevel ikke disse to synene motstridende, men innebærer det

samme bare med andre ord. Den følte tilhørigheten og forpliktelsen baserer seg på det samme som *UD 3-1* beskriver som indre disiplin, eller selvdisciplin.

En viktig egenskap i utøvelsen av oppdragsbasert ledelse er faglig dyktighet. Dette innebærer blant annet gode militære ferdigheter, godt skjønn, god situasjonsforståelse og fysisk og psykisk styrke. Dette skapes gjennom ferdighetstrening, drill og overlæring, som fører til at man er bedre rustet til å motstå stress og utmattelse i ekstreme situasjoner. Her ser vi klare likheter med noe av det blant andre amerikanerne og britene peker på i dokumentene jeg har brukt tidligere. Disiplin i form av å holde seg til kjente, innøvde rammer skaper overskudd til å tenke klart i en stridssituasjon. Dette modereres dog noe i *FGL* ved at den advarer mot et for stort fokus på dette med drill og overlæring, da det kan hemme improvisasjon og tilpasning. Like fullt kan man si at noe av verdien i disiplin blir altså fremlagt også i oppdragsbasert ledelse, men her erstattet med andre ord som en del av faglig dyktighet.

Oppgaven har også tatt for seg begrepet følgerskap som står beskrevet i *FFOD* fra 2014. Grunnen til det er at definisjonen på dette har mange likhetstrekk med disiplin som forklart i *UD 3-1* og andre dokumenter jeg har sett på tidligere i oppgaven. Følgerskap legger vekt på lojalitet og lydighet til oppdraget og sjefens intensjon, og påpeker at den militære kommandostruktur er avhengig av at slike egenskaper holdes i hevd. Det kommer likevel heller ikke her frem hvordan dette skal oppnås, hvor blant annet *UD 3-1* og *Collins* mener at en slik lojalitet og lydighet kommer som et produkt av streng disiplin. Igjen ser vi altså at oppdragsbasert ledelse vil oppnå noe som mange argumenterer for at kun kan oppnås gjennom disiplin.

4.3.1 Delkonklusjon

Gjennom å drøfte oppdragsbasert ledelse i lys av annen litteraturs syn på hensikten med disiplin, har jeg funnet at verdien i å ha personell med selvdisciplin som er lojale og lydige mot oppdraget og sjefens intensjon er avgjørende for å kunne operasjonalisere denne ledelsesfilosofien. Hvordan dette skal oppnås blir i midlertid ikke beskrevet, og det er her jeg mener mangelen ligger. Disiplinens hensikt, altså å gi soldater trygghet, samhold, tillit til hverandre og forpliktelse til oppdraget er fremdeles sett på som viktig, men det kommer ikke klart frem hvordan dette skal oppnås.

Noe av disiplinens hensikt blir ivaretatt i oppdragsbasert ledelse, men ved bruk av andre ord.

5 Avslutning

5.1 Konklusjon

I denne oppgaven har jeg prøvd å belyse hvor vidt disiplin blir neglisjert i Hæren i dag. For å kunne gjøre dette har jeg først sett på hvordan disiplin forstås i dag for å se om den gamle forståelsen fremdeles er relevant. Det jeg har kommet frem til at disiplin i dag handler om å sette faste regler og krav for sine undergitte, og strengt følge opp at disse blir etterfulgt. Av dette vil de undergitte innarbeide en trygghet ved å ha kjente rammer, og en vilje og lojalitet til å jobbe mot et felles mål gjennom samhold og forpliktelse. Kort sagt kan man si at ytre disiplin er et mål for å oppnå indre disiplin, men også et verktøy for å kunne styre sine undergitte når dette er nødvendig.

For å finne ut om behovet for disiplin fremdeles er like stort i dag, har jeg drøftet krigens krav i dag opp mot krigens krav tidligere. Det jeg har funnet er at faktorer som fare, fysiske anstrengelser og lidelser, tilfeldigheter, og uvitenhet fremdeles er like gjeldende i militære operasjoner i dag. Forståelsen av hvorfor disiplin er viktig i møte med disse farene er likevel ikke den samme i dag som den var før. Disiplin i seg selv i form av styrende lederskap er ikke nødvendigvis det som reduserer soldatenes påvirkning av disse faktorene, men heller effektene som kommer av å ha et fokus på streng disiplin i fredstid.

For å til slutt se om meningsinnholdet i og hensikten med disiplin er tatt høyde for i oppdragsbasert ledelse, har jeg sett nærmere på *FGL* og *FFOD*. Konklusjonen her er at meningsinnholdet til en viss grad blir dekt opp gjennom bruk av andre ord, men ikke fullt ut. Dette mener jeg fordi mye av det som er grunnleggende for oppdragsbasert ledelse bygger på en indre disiplin, altså en vilje og lojalitet til å gjennomføre oppgaver på best mulig måte. Jeg har også funnet at mange av aspektene ved oppdragsbasert ledelse vil kunne oppnås gjennom å ha et fokus på disiplin.

Ut i fra dette kan jeg dermed konkludere med at viktigheten av disiplin som et middel for å forme en avdeling etter min mening ikke har et stort nok fokus i Hæren i dag.

5.2 Veien videre

I denne oppgaven har jeg ikke hatt et mål om å finne ut om hvor mye disiplin faktisk blir vektlagt av den utøvende delen av Hæren i dag. Det er heller ikke mitt inntrykk at disiplin nødvendigvis blir neglisjert på lavt nivå. Jeg tror likevel at ved å slutte å bruke begrepet samt å påpeke de effektene disiplin gir i styrende dokumenter, står vi i fremtiden i fare for å glemme viktigheten av en fast disiplin i militære avdelinger. Spesielt for personell under utdanning er det viktig å forstå filosofien rundt ledelsen de skal utøve og hvordan man skal tenke, men min mening er at det også er en verdi i å være konkret i hvordan det skal utføres.

6 Referanseliste:

Collins, Jim (2001). *Good to Great*. New York: HarperCollins Publishers.

Condell, Bruce & Zabecki, David T. (2001). *On the German Art of War. Truppenführung*. London: Lynne Rienner Publishers

Daltveit, Egil, Geiner, Jan Frederik, & Ydstebø, Palle (2010). *Trender i militære operasjoner*. Oslo: Forsvarets Forskningsinstitutt.

De Caprona, Yann (2014). *Norsk Etymologisk Ordbok*. Oslo: Kagge Forlag.

Forsvarsdepartementet (1911). *Soldatens Bok*. Kristiania: Grøndahl & Søn.

Forsvarets etterretningstjeneste (2015). *FOKUS 2015*. Oslo: Forsvarets Etterretningstjeneste.
<https://forsvaret.no/ForsvaretDocuments/FOKUS2015-endelig.pdf>

Forsvarsstaben (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets Høgskole.

Forsvarsstaben (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

Hackworth, David H. & Eilhys England (2002). *Steel My Soldier's Hearts*. New York: Simon & Schuster.

Hærstaben (1974). *UD 3-1, Veiledning i Militært Lederskap*. Oslo: Forsvarets Overkommando/ Hærstaben. Aktietrykkeriet.

Headquarters Department of the Army (2006). *FM 6-22 Army Leadership*. Washington, DC: Headquarters Department of the Army.
<http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Ministry of Defense (2010). *British Army's Capstone Doctrine*. Swindon: Ministry of Defense.
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33695/ADPOperationsDec10.pdf

Jacobsen, Dag Ingvar (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høgskoleforlaget AS.

- Johannesen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Christoffersen, Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, 4. utgave*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kommanderende General (1930). *Instruks for utdannelsen m.v. under infanteriets våbenøvelser (U. I.)*. Halden: Det Norske Forsvar.
- Shalit, Ben (1988). *The Psychology of Conflict and Combat*. New York: Praeger Publishers.
- Slim, William (1956). *Defeat into Victory*. London: Cassell.
- Snider, Don M. (1999). *An Uninformed Debate on Military Culture*. Artikkel publisert i magasinet *Orbis* vinteren 1999, tilgjengelig på nettstedet:
<http://www.sciencedirect.com/science/journal/00304387/43/1>
- Venemyr, Geir Ove (2005). *Transformasjonslederen – Forsvarets Lederideal?* Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Washington, George (1777). *General orders, July 6*. Sitat tilgjengelig på nettstedet:
http://www.notable-quotes.com/w/washington_george_ii.html